

How to stand up a CMO/CoE
Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

www.linkedin.com/company/nexum.eu

Prosci
PEOPLE. CHANGE. BUSINESS.

Le webinar débutera à 13h

Comment mettre sur pied un CMO

Nexum
People solutions for business challenges

Vincent Piedboeuf

Antoine Wouters

Agenda



Si vous attendiez une recette de cuisine, revoyez vos attentes...



Les questions que vous devez vous poser:

Pourquoi
créer un CMO ?

Que
fait-il ?

Comment
fonctionne-t-il ?

Où
se trouve-t-il ?

Droit au but: les clés du succès

Clé	Vos actions
① Impliquer le sponsor	
② Définir des buts mesurables	
③ Clarifier les rôles	
④ Spécifier les relations	
⑤ Le gérer comme un changement	

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Avez-vous un groupe fonctionnel dédié au Change Management

Non	
Non, mais c'est en cours	
Oui, depuis moins d'un an	
Oui, depuis 1 à 5 ans	
Oui, depuis plus de 5 ans	

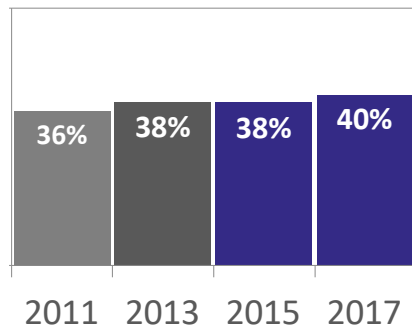
Start the presentation to see live content. Still no live content? Install the app or get help at PollEv.com/app



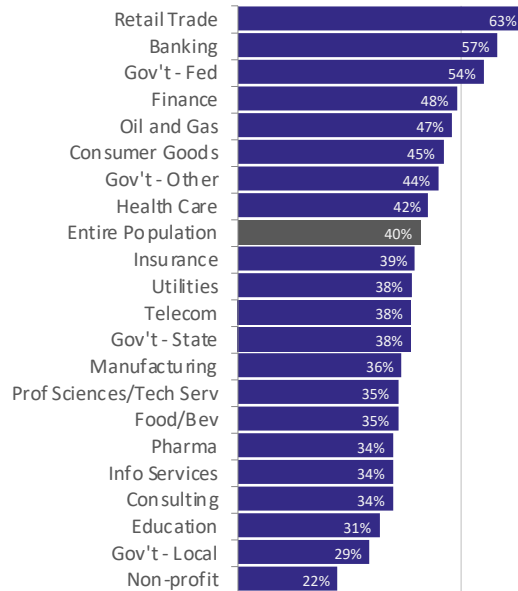
How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Avez-vous un CMO ou un groupe fonctionnel ?



Par secteur d'activité

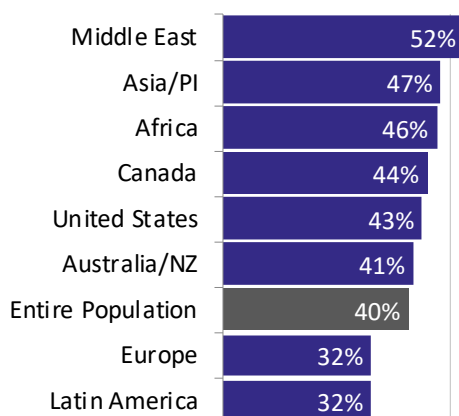


© Prosci. All Rights Reserved.

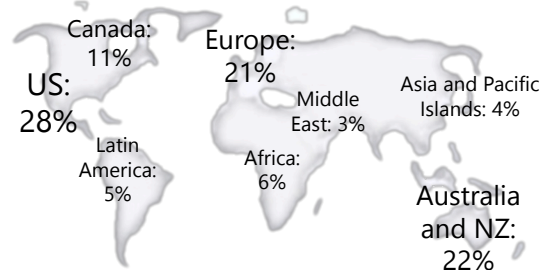
Prosci

7

Différences en fonction des régions géographiques



Représentativité des régions dans l'étude



© Prosci. All Rights Reserved.

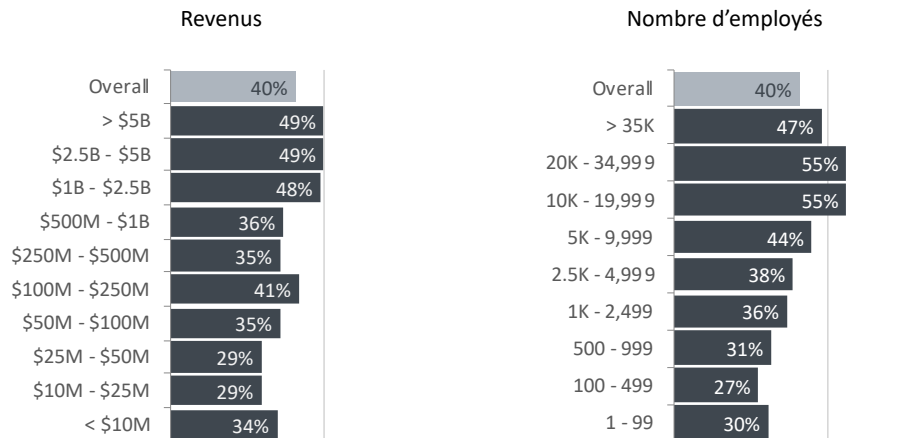
Prosci

8

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Plus grandes entreprises = plus de CMOs



© Prosci. All Rights Reserved.

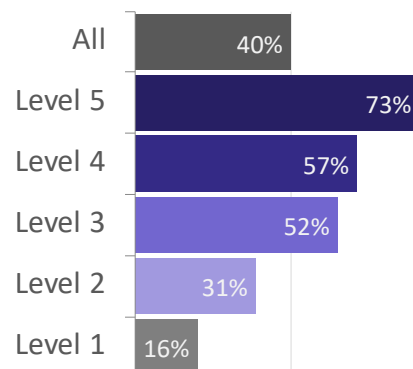
Prosci

9

Plus haute maturité = plus de CMOs

Modèle de maturité en Change Management de Prosci

Niveau 5	Compétence organisationnelle
Niveau 4	Normes organisationnelles
Niveau 3	Projets multiples
Niveau 2	Projets isolés
Niveau 1	Ad-hoc ou absent



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

10

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Quel est le nom de votre groupe fonctionnel de Change Management ?

Start the presentation to see live content. Still no live content? Install the app or get help at PollEv.com/app

Appellations de CMO

Un titre utilisant le terme “Change Management”:

- Organizational Change Management
- Change Management Center of Excellence
- Enterprise Change Management
- Change Management Team
- Strategic Change Management
- Change Management Specialists
- People Change Management
- Change Management Division
- Change Management Network

Un titre utilisant le terme “Change” :

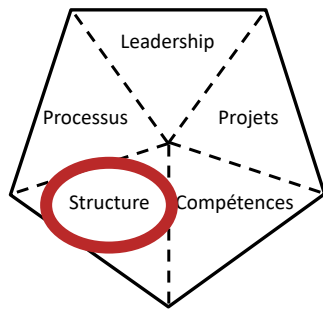
- Change Practice
- Change Excellence
- Change Enablement
- Change and Culture Team
- Change Integration
- Change Hub
- Strategic Change Unit
- Change Specialists Group
- Un titre utilisant un des termes suivants liés au changement: transition, amélioration, stratégie, transformation, exécution ou excellence.



L'aptitude organisationnelle
en Change Management :
est un facilitateur essentiel de l'**agilité**
réduit la **saturation** et ses coûts
soutient l'exécution de la **stratégie**
apporte un avantage **concurrentiel**
multiplie les bénéfices du Change Management

Un rouage de l'aptitude organisationnelle au changement

Carte stratégique du CME de Prosci®



Leadership

p.ex. sponsor, comité de pilotage, évaluations du Change Management



Projets

p.ex. pilotes, équipes, départements, régions, initiations



Compétences

p.ex. qui doit savoir quoi? Formation, coaching, outils



Structure

p.ex. empreinte organisationnelle CMO, réseaux, rôles



Processus

p.ex. lancement de projet, gestion de la performance, amélioration

prosci@nexum.eu
pour en savoir plus
sur notre

**Atelier d'alignement
stratégique**

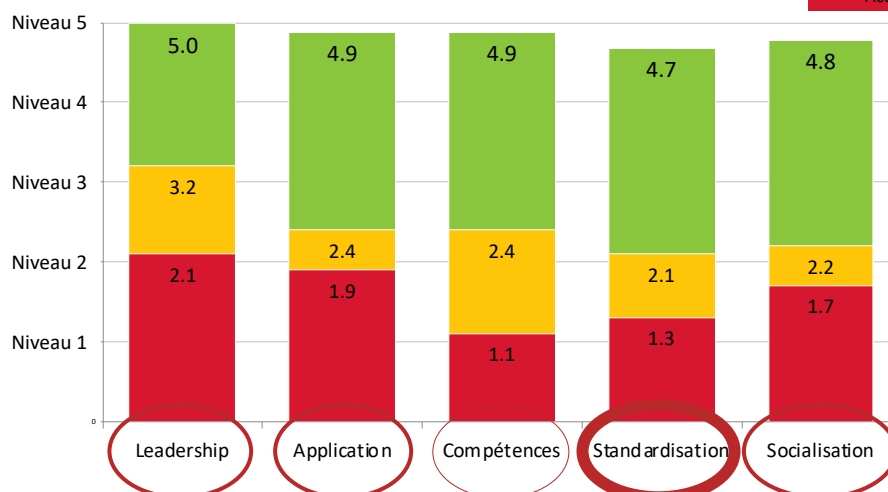
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

17

Un contributeur de la maturité organisationnelle

Modèle de maturité en Change Management de Prosci



Objectif à 3 ans (Janvier 2022)

Objectif à 1 an (Janvier 2020)

Actuel (Janvier 2019)

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

18

Une tendance de la discipline

Tendances de la discipline attendues
dans les cinq prochaines années

#2 – L'établissement de CMO

Les participants à la recherche s'attendent à voir plus d'entreprises centraliser la fonction de Change Management dans un CMO permanent. Cette entité aurait pour mission de mener l'effort de Change Management au travers de l'entreprise en fournissant des ressources pour les projets, développant l'aptitude organisationnelle interne et se coordonnant avec les autres fonctions liées aux projets.

Application

Comment faire fonctionner un CMO

Pourquoi créer un CMO?

Conseil: utilisez le contexte, les problèmes et le langage pour créer votre argumentaire pour la création d'un CMO

Souvenez-vous que le CMO n'est qu'un aspect du développement de l'aptitude organisationnelle en Change Management

Comment fonctionne-t-il?

Centralisé ----- Décentralisé

Tendance culturelle
Distribution géographique
Où se trouve le sponsorship
Besoins de standardisation/flexibilité
Homogénéité/ hétérogénéité des maturités
D'où viennent les ressources de CM
Qu'est-ce qui fonctionne déjà
Autres?

Taille:

Que fait-il?

Conseil: soyez spécifique à propos des responsabilités de votre CMO, que vous documenterez dans une charte formelle

Maintient la méthodologie de CM
Maintient les outils de CM
Fournit une aide consultative aux équipes de projet
Fournit les ressources de CM aux équipes de projet
Anime une communauté de Change Management
Mène le développement du Change Management
Fournit du coaching aux sponsors
Suit le progrès du CM au sein des projets
Fournit du coaching aux managers
Suit et gère le portfolio de changements

Où est-il?

PMO, RH, IT, Stratégie, Ops, OD

Rayon d'action dans l'entreprise
Accès aux projets (suffisamment tôt)
Alignement avec la finalité
Réputation, crédibilité, respect
Alignement avec la culture
Proximité des dirigeants

Localisation préférée:

Pourquoi créer un CMO?

Conseil: utilisez le contexte, les problèmes et le langage pour créer votre argumentaire pour la création d'un CMO

Souvenez-vous que le CMO n'est qu'un aspect du développement de l'aptitude organisationnelle en Change Management

How to stand up a CMO/CoE

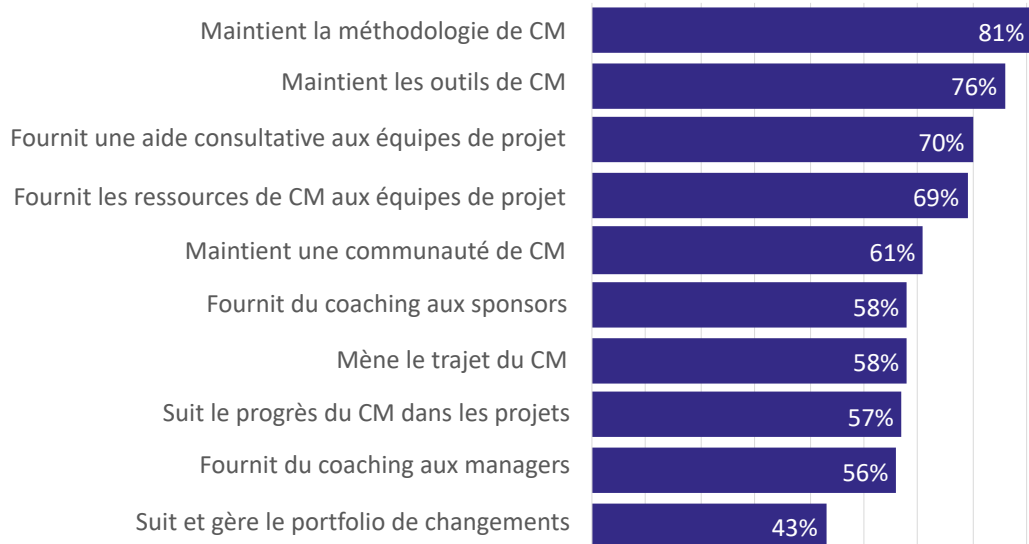
Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Nous devrions mettre en place un CMO parce que...

Start the presentation to see live content. Still no live content? Install the app or get help at PollEv.com/app



Responsabilités du CMO



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

23

L'implication du CMO

Avec les praticiens du CM

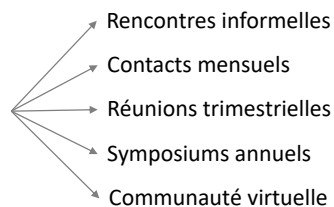
Sélection/déploiement
de la méthodologie

Outils

Résumés de
succès de projets

Communauté

Partage
Apprentissage
Résolution de
problèmes
Reconnaissance



Avec les autres rôles dans l'entreprise

Ressources pour les projets

Aide consultative aux projets

Education

Formations
en CM

Préparation et coaching
des sponsors
Formation et coaching
des managers
Formations des
équipes de projets

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

24

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Application

Comment faire fonctionner un CMO

Pourquoi créer un CMO?

Conseil: utilisez le contexte, les problèmes et le langage pour créer votre argumentaire pour la création d'un CMO

Souvenez-vous que le CMO n'est qu'un aspect du développement de l'aptitude organisationnelle en Change Management

Comment fonctionne-t-il?

Centralisé ----- Décentralisé

Tendance culturelle
Distribution géographique
Où se trouve le sponsorship
Besoins de standardisation/flexibilité
Homogénéité/ hétérogénéité des maturités
D'où viennent les ressources de CM
Qu'est-ce qui fonctionne déjà
Autres?

Taille:

Que fait-il?

Conseil: soyez spécifique à propos des responsabilités de votre CMO, que vous documenterez dans une charte formelle

Maintient la méthodologie de CM
Maintient les outils de CM
Fournit une aide consultative aux équipes de projet
Fournit les ressources de CM aux équipes de projet
Anime une communauté de Change Management
Mène le développement du Change Management
Fournit du coaching aux sponsors
Suit le progrès du CM au sein des projets
Fournit du coaching aux managers
Suit et gère le portfolio de changements

Où est-il?

PMO, RH, IT, Stratégie, Ops, OD

Rayon d'action dans l'entreprise
Accès aux projets (suffisamment tôt)
Alignement avec la finalité
Réputation, crédibilité, respect
Alignement avec la culture
Proximité des dirigeants

Localisation préférée:

Que fait-il?

Conseil: soyez spécifique à propos des responsabilités de votre CMO, que vous documenterez dans une charte formelle

Maintient la méthodologie de CM
Maintient les outils de CM
Fournit une aide consultative aux équipes de projet
Fournit les ressources de CM aux équipes de projet
Anime une communauté de Change Management
Mène le développement du Change Management
Fournit du coaching aux sponsors
Suit le progrès du CM au sein des projets
Fournit du coaching aux managers
Suit et gère le portfolio de changements

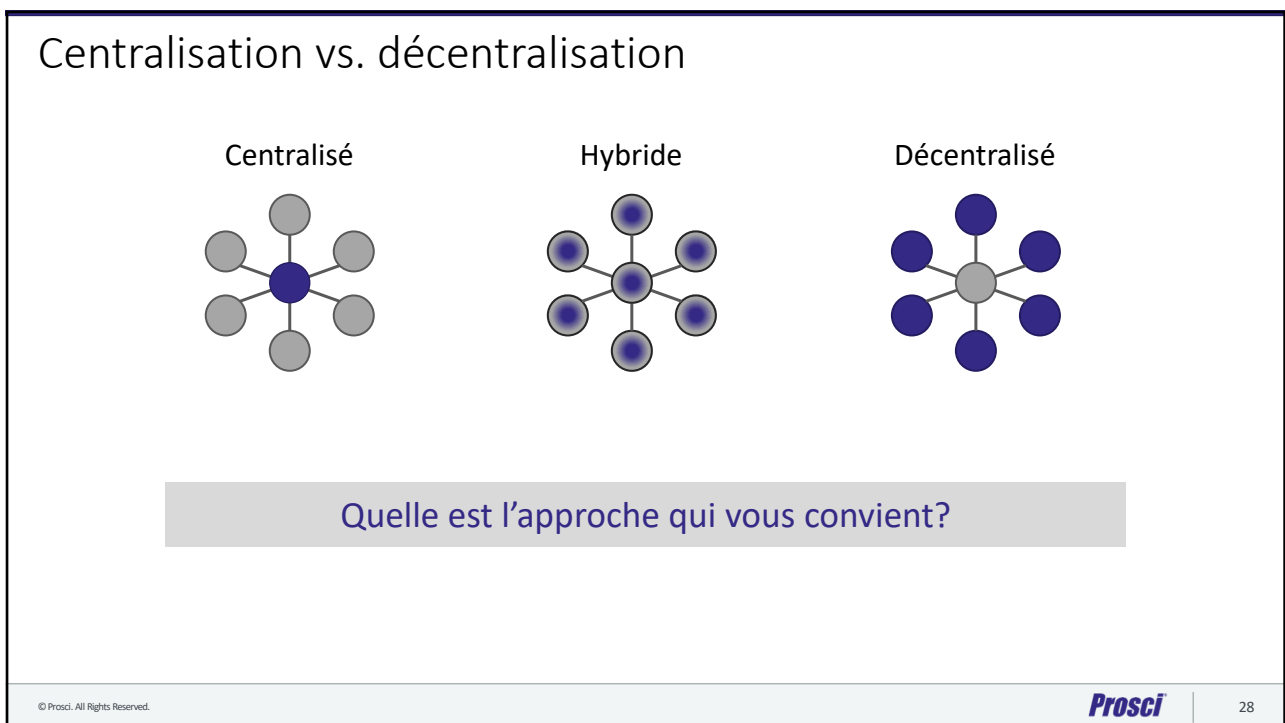
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

25

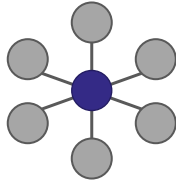
Quelles sont les responsabilités spécifiques de votre CMO ?

Start the presentation to see live content. Still no live content? Install the app or get help at PollEv.com/app



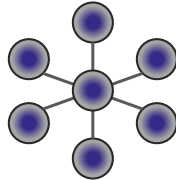
Centralisation vs. décentralisation

Centralisé



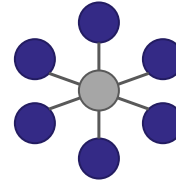
Avantages:
Inconvénients:

Hybride



Avantages:
Inconvénients:

Décentralisé



Avantages:
Inconvénients:

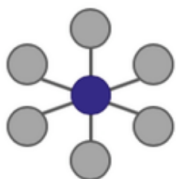
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

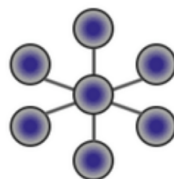
29

Quelle approche convient le mieux à votre entreprise sur le spectre « centralisé – décentralisé » ?

Centralisé



Hybride



Décentralisé



Quelle est l'approche qui vous convient?

Start the presentation to see live content. Still no live content? Install the app or get help at PollEv.com/app

Centralisation vs. décentralisation

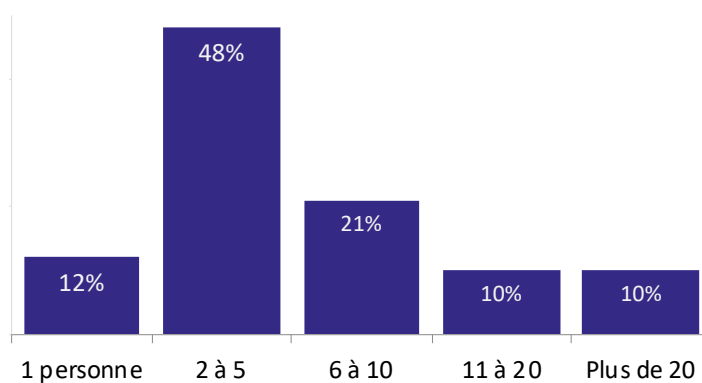
Quelle est l'approche qui vous convient? Clés pour l'évaluation		Centralisé	Hybride	Décentralisé
Tendances culturelles		X		
Distribution géographique				X
Où se situe le sponsorship			X	
Besoins de standardisation/flexibilité		X		
Uniformité/disparité des maturités				X
D'où viennent les ressources de CM		X		
Qu'est-ce qui fonctionne déjà ici			X	
Autres?				

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

31

Combien de personnes constituent le CMO?



Un grand nombre de CMOs ou groupes fonctionnels ne sont pas vraiment grands

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

32

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Modèle de maturité vs. taille du CMO

		1 personne	2 à 5	6 à 10	11 à 20	Plus de 20
Niveau 5	Compétence organisationnelle	3%	53%	22%	6%	16%
Niveau 4	Normes organisationnelles	4%	35%	23%	16%	22%
Niveau 3	Projets multiples	9%	44%	24%	13%	10%
Niveau 2	Projets isolés	18%	54%	17%	5%	6%
Niveau 1	Ad-hoc ou absent	20%	63%	13%	3%	0%

© Prosci. All Rights Reserved. **Prosci** 33

Application

Comment faire fonctionner un CMO

Pourquoi créer un CMO?

Conseil: utilisez le contexte, les problèmes et le langage pour créer votre argumentaire pour la création d'un CMO

Que fait-il?

Conseil: soyez spécifique à propos des responsabilités de votre CMO, que vous documenterez dans une charte formelle

- Maintient la méthodologie de CM
- Maintient les outils de CM
- Fournit une aide consultative aux équipes de projet
- Fournit les ressources de CM aux équipes de projet
- Anime une communauté de Change Management
- Mène le développement du Change Management
- Fournit du coaching aux sponsors
- Suit le progrès du CM au sein des projets
- Fournit du coaching aux managers
- Suit et gère le portfolio de changements

Comment fonctionne-t-il?

Centralisé ----- Décentralisé

- Tendance culturelle
- Distribution géographique
- Où se trouve le sponsorship
- Besoin de standardisation/flexibilité
- Homogénéité/ hétérogénéité des maturités
- D'où viennent les ressources de CM
- Qu'est-ce qui fonctionne déjà
- Autres?

Taille:

Où est-il?

PMO, RH, IT, Stratégie, Ops, OD

- Rayon d'action dans l'entreprise
- Accès aux projets (suffisamment tôt)
- Alignement avec la finalité
- Réputation, crédibilité, respect
- Alignement avec la culture
- Proximité des dirigeants

Localisation préférée:

Comment fonctionne-t-il?

Centralisé ----- Décentralisé

- Tendance culturelle
- Distribution géographique
- Où se trouve le sponsorship
- Besoin de standardisation/flexibilité
- Homogénéité/ hétérogénéité des maturités
- D'où viennent les ressources de CM
- Qu'est-ce qui fonctionne déjà
- Autres?

Taille:

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

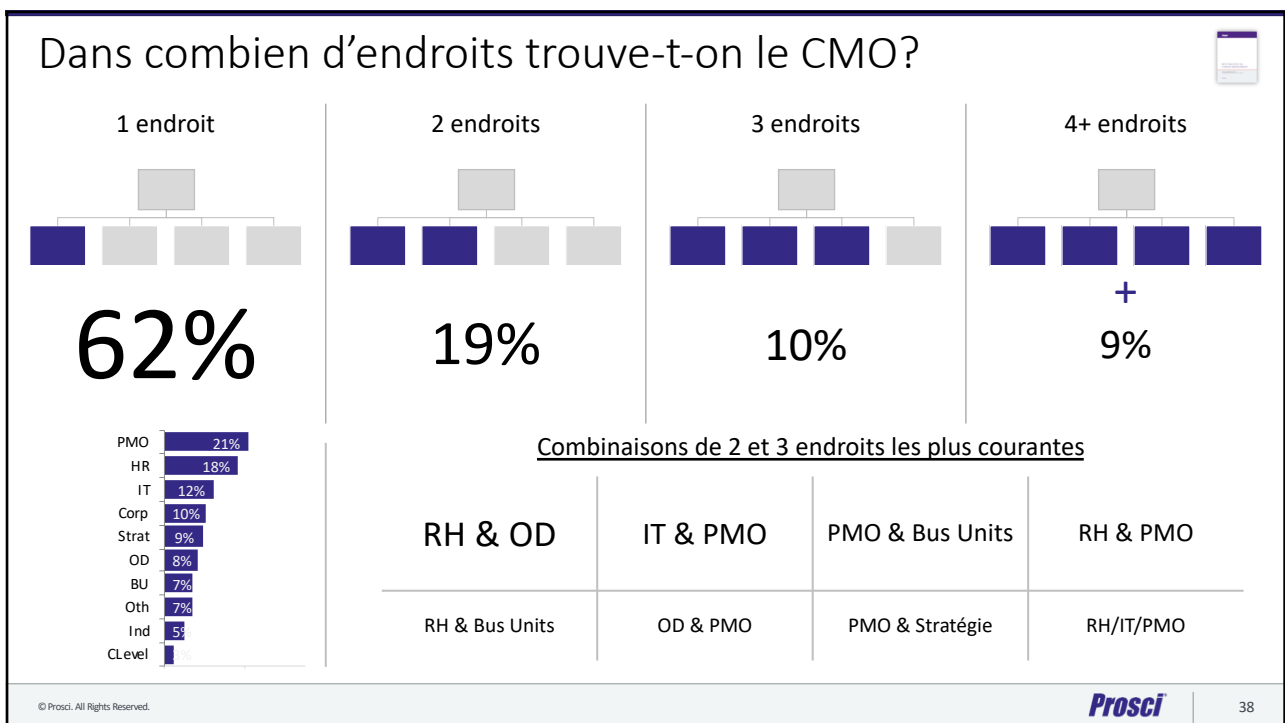
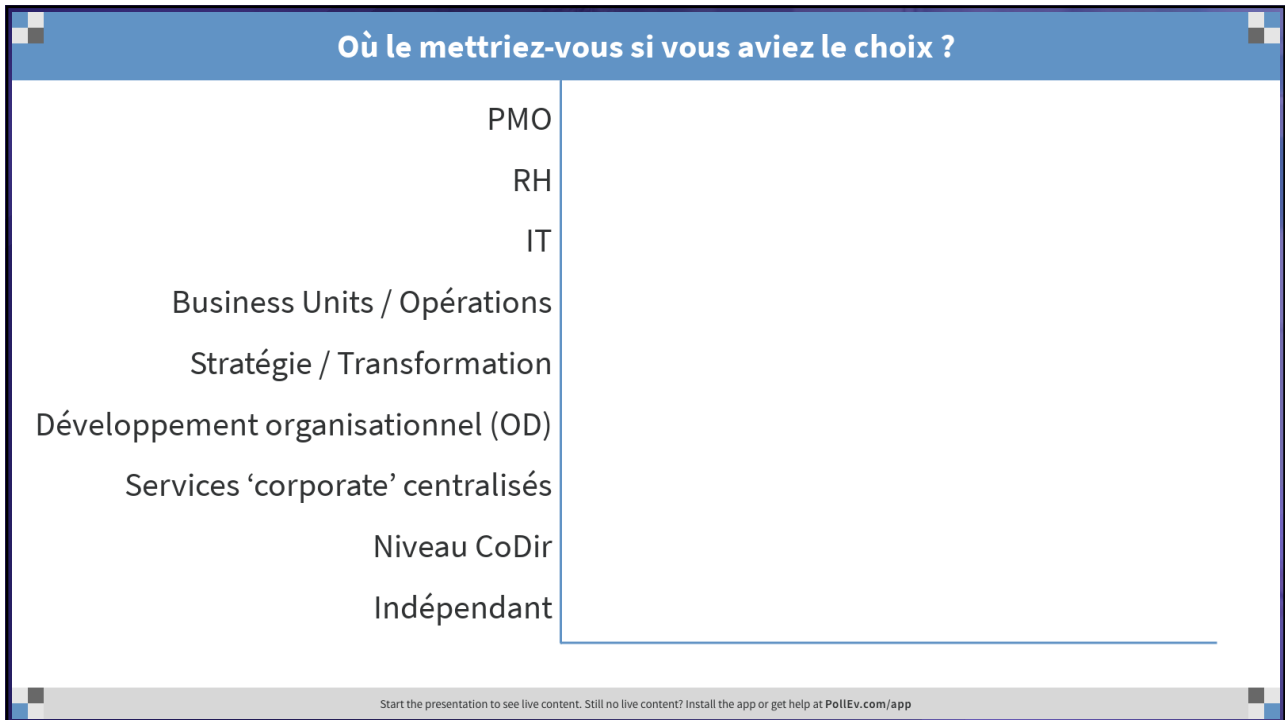


Où se situe votre CMO aujourd'hui?	
PMO	
RH	
IT	
Business Units / Opérations	
Stratégie / Transformation	
Développement organisationnel (OD)	
Services 'corporate' centralisés	
Niveau CoDir	
Indépendant	

Start the presentation to see live content. Still no live content? Install the app or get help at PollEv.com/app

How to stand up a CMO/CoE

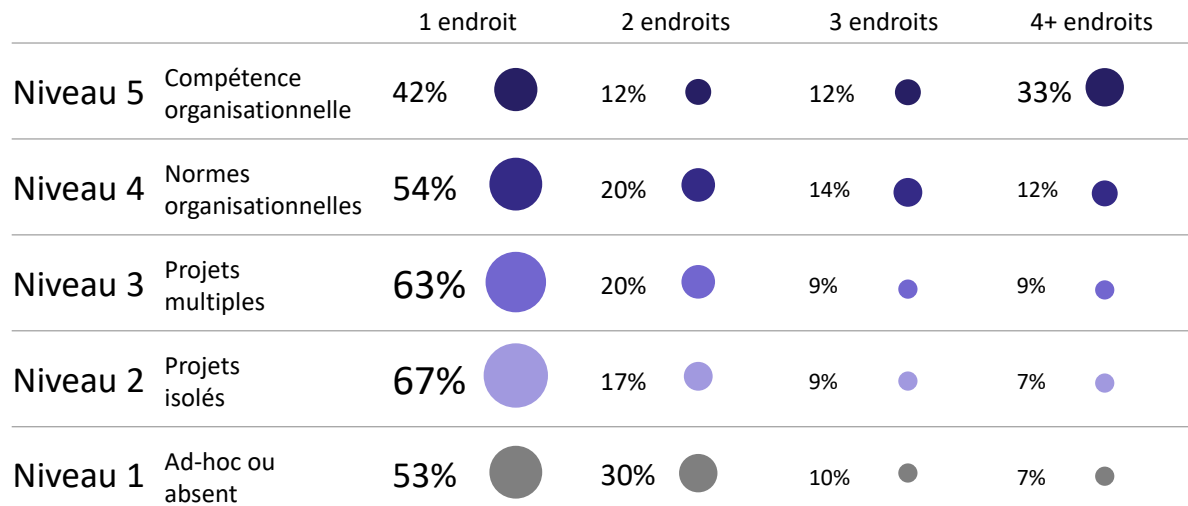
Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars



How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Modèle de maturité vs. nombre d'endroits

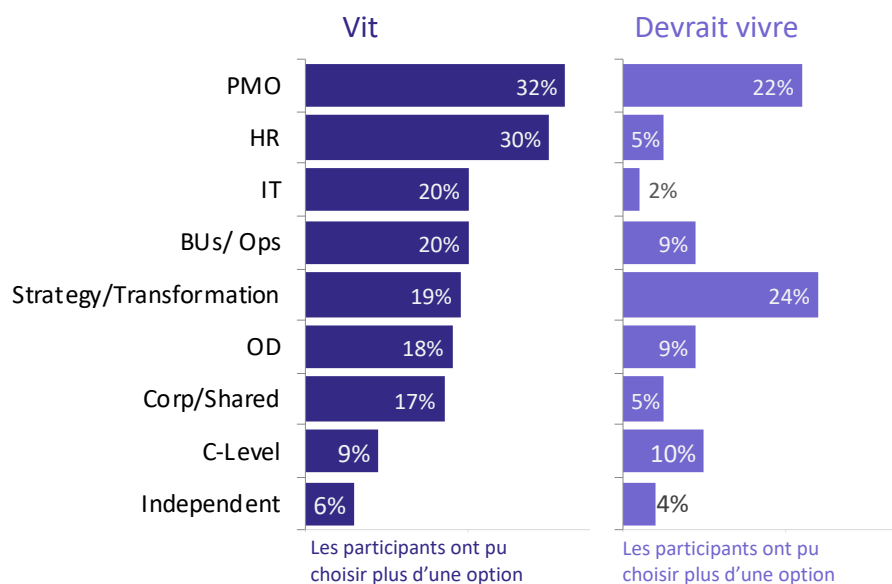


© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

39

Où il vit et où il devrait vivre



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

40

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Modèle de maturité vs. localisation

		PMO	HR	BusUnits	Strategy	Corp	C Level	OD	IT	Other	Indep.
Niveau 5	Compétence organisationnelle	48%	39%	36%	33%	30%	30%	21%	15%	15%	9%
Niveau 4	Normes organisationnelles	42%	36%	22%	24%	16%	10%	17%	21%	4%	5%
Niveau 3	Projets multiples	29%	28%	19%	20%	16%	7%	17%	24%	4%	7%
Niveau 2	Projets isolés	32%	30%	16%	15%	16%	7%	19%	17%	8%	5%
Niveau 1	Ad-hoc ou absent	20%	23%	20%	23%	13%	17%	23%	20%	10%	0%

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

41

Avantages des différentes localisations

PMO

- Fournit l'accès aux projets. La plupart des changements partent du PMO.
- Le CM s'aligne avec le but du PMO: soutenir la mise en œuvre des changements et aligner l'adoption de ces changements avec le succès des projets.
- Procure une intégration plus facile avec la méthodologie de projet.
- Le CM peut être intégré plus efficacement dans les plans de projets et infusé plus tôt dans le cycle de vie des projets.
- Le PMO a une portée large au travers de l'entreprise.
- Le PMO a une réputation et une crédibilité bien établies et est respecté.

Stratégie/Transformation

- Le CM peut mieux s'aligner avec la stratégie et l'orientation de l'entreprise.
- Le CM peut entrer en jeu au début du planning.
- Procure une proximité avec les dirigeants.
- Donne accès à un grand nombre de projets, tout particulièrement les plus visibles et importants.
- Soutient une perspective au niveau de l'entreprise pour les changements en cours au travers de toute l'organisation.
- A de l'influence et de la crédibilité. Fournit de la visibilité.
- Le CM peut s'insérer dans la culture et la mentalité de l'entreprise.

Niveau CoDir

- Assure un sponsorship adéquat pour un impact eu niveau de l'entreprise.
- Donne accès aux sponsors du changement.
- Les dirigeants ont l'influence, le pouvoir et l'autorité.
- Ce groupe a l'influence et la crédibilité et donne de la visibilité.
- Fournit une vue stratégique et prend le pouls de l'entreprise.
- Soutient les changements de culture et de mentalité.
- Fournit la proximité avec le contrôle budgétaire et les décisions sur les ressources.

RH

- Localisation en synergie avec la finalité de la RH, c'est-à-dire le volet humain de l'entreprise, le capital humain et la focalisation sur les collaborateurs.
- La RH a accès à l'ensemble de l'entreprise.
- Soutient l'alignement avec le développement des compétences, la formation et la définition des rôles et responsabilités.

OD (développement organisationnel)

- Soutient l'alignement, l'intégration et la collaboration avec les fonctions de type OD existantes.
- OD est impliqué dans de nombreux changements et autres efforts stratégiques.
- Cet emplacement soutient une portée et une perspective au niveau de l'entreprise.

Dans les Business Units/Opérations

- Fournit la meilleure connaissance des groupes impactés et la proximité avec les utilisateurs.
- Facilite le développement de l'aptitude organisationnelle en Change Management.
- Permet une meilleure pérennisation des changements.
- Apporte des éclairages pour la compréhension de la culture d'entreprise.

Services 'corporate' centralisés

- Fournit une offre standardisée disponible pour tout projet.
- Accès à l'ensemble de l'entreprise.
- Facilite le partage de ressources pour gérer les pics et les creux de demande en Change Management sur la durée des projets.

Emplacement indépendant

- Evite d'être gêné par la politique interne. Objectif et impartial.
- Permet l'application du Change Management sur de nombreux changements au travers de l'entreprise.

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

42

Justification de votre localisation



1. Alignement avec la fonction ou les objectifs
2. Ressources existantes, position, influence
3. Initiation ou directive des dirigeants
4. Politique et raisons historiques
5. Perception du Change Management

Pour décider où il devrait se trouver

	PMO + O -	RH + O -	Option 3 + O -	Option 4 + O -
Portée au travers de l'entreprise				
Accès (précoce) aux projets et changements				
Réputation, crédibilité, respect				
Alignement des objectifs				
Alignement avec la direction et la culture				
Proximité des dirigeants				
Qualité du sponsorship pour l'aptitude au chgt				
Autre?				

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

Application

Comment faire fonctionner un CMO

Pourquoi créer un CMO? Conseil: utilisez le contexte, les problèmes et le langage pour créer votre argumentaire pour la création d'un CMO Souvenez-vous que le CMO n'est qu'un aspect du développement de l'aptitude organisationnelle en Change Management	Que fait-il? Conseil: soyez spécifique à propos des responsabilités de votre CMO, que vous documenterez dans une charte formelle Maintient la méthodologie de CM Maintient les outils de CM Fournit une aide consultative aux équipes de projet Fournit les ressources de CM aux équipes de projet Anime une communauté de Change Management Mène le développement du Change Management Fournit du coaching aux sponsors Suit le progrès du CM au sein des projets Fournit du coaching aux managers Suit et gère le portfolio de changements
Comment fonctionne-t-il? Centralisé ----- Décentralisé Tendances culturelles Distribution géographique Où se trouve le sponsorship Besoin de standardisation/flexibilité Homogénéité/hétérogénéité des maturités D'où viennent les ressources de CM Qu'est-ce qui fonctionne déjà Autres? Taille:	Où est-il? PMO, RH, IT, Stratégie, Ops, OD Rayon d'action dans l'entreprise Accès aux projets (suffisamment tôt) Alignement avec la finalité Réputation, crédibilité, respect Alignement avec la culture Proximité des dirigeants Localisation préférée:

Où est-il?

PMO, RH, IT, Stratégie, Ops, OD

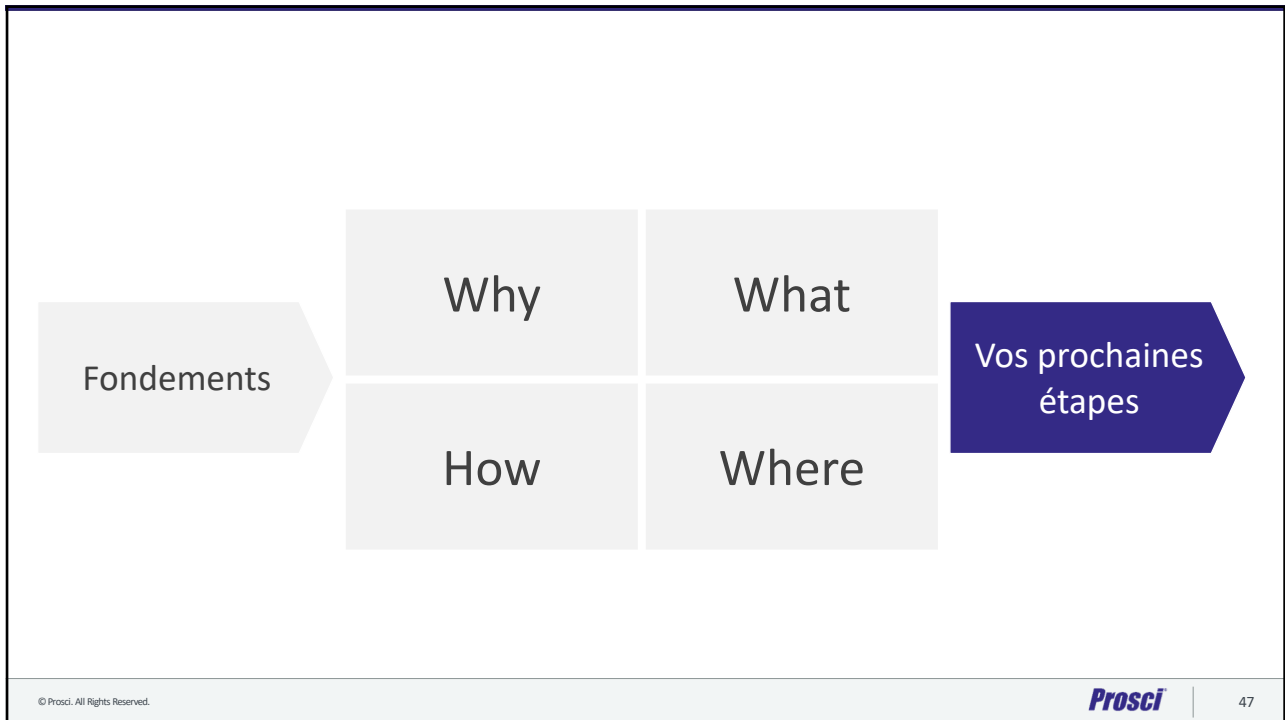
Rayon d'action dans l'entreprise
 Accès aux projets (suffisamment tôt)
 Alignement avec la finalité
 Réputation, crédibilité, respect
 Alignement avec la culture
 Proximité des dirigeants

Localisation préférée:



Comment mettre sur pied un CMO

Pourquoi créer un CMO? Conseil: utilisez le contexte, les problèmes et le langage pour créer votre argumentaire pour la création d'un CMO Souvenez-vous que le CMO n'est qu'un aspect du développement de l'aptitude organisationnelle en Change Management	Que fait-il? Conseil: soyez spécifique à propos des responsabilités de votre CMO, que vous documenterez dans une charte formelle Maintient la méthodologie de CM Maintient les outils de CM Fournit une aide consultative aux équipes de projet Fournit les ressources de CM aux équipes de projet Anime une communauté de Change Management Mène le développement du Change Management Fournit du coaching aux sponsors Suit le progrès du CM au sein des projets Fournit du coaching aux managers Suit et gère le portfolio de changements
Comment fonctionne-t-il? Centralisé ----- Décentralisé Tendances culturelles Distribution géographique Où se trouve le sponsorship Besoin de standardisation/flexibilité Homogénéité/hétérogénéité des maturités D'où viennent les ressources de CM Qu'est-ce qui fonctionne déjà Autres? Taille:	Où est-il? PMO, RH, IT, Stratégie, Ops, OD Rayon d'action dans l'entreprise Accès aux projets (suffisamment tôt) Alignement avec la finalité Réputation, crédibilité, respect Alignement avec la culture Proximité des dirigeants Localisation préférée:



Les clés du succès

Clé	Vos actions
①	Impliquer le sponsor
②	Définir des buts mesurables
③	Clarifier les rôles
④	Spécifier les relations
⑤	Le gérer comme un changement

Support disponible chez Nexum

Atelier d'alignement stratégique	Conseil pour création de CMO	Atelier de Change Management au niveau de l'entreprise
Atelier de 2 jours avec vos principaux membres d'équipe	Mensuel/trimestriel Sur site ou à distance	Programme d'une journée pour les meneurs du déploiement

prosci@nexum.eu

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

49

Conclusions



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

50

How to stand up a CMO/CoE

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

